

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование методов управления персоналом в подразделении
цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:
Бадак Максим Игоревич
Студент группы Б-41зНТ,
4 курса, заочного отделения,
направление 38.03.03
«Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.А. Ворошилова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Научный руководитель:
Воробьева М.А
кандидат психол. наук,
доцент кафедры философии
и акмеологии

(подпись)

Руководитель ОПОП
Девятковская И.В. _____

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД».....	7
1.1. Общая характеристика деятельности цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод».....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод».....	15
1.3. Анализ существующих методов управления персоналом в подразделении цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод».....	31
Выводы по первой главе.....	38
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПОДРАЗДЕЛЕНИИ ЦЕХА № 330 АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД».....	41
2.1 Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод».....	41
2.2. Нормативно – правовая база обоснования внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод».....	49
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод».....	54
Выводы по второй главе.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современной России в условиях рыночной экономики поиск действенных методов управления персоналом и новых подходов к совершенствованию труда приобретает все большую значимость для обеспечения высоких темпов экономического развития предприятия. Низкая эффективность деятельности управленческого аппарата является одним из основных препятствий на пути развития российского общества и экономики.

Управленческие решения, связанные с организацией и управлением деятельностью персонала, во многом определяют эффективность функционирования организации. Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Формирование эффективной системы организации труда, отвечающей требованиям рыночной экономики, предполагает анализ факторов ее развития. Главным фактором, определяющим эффективность деятельности организации, здесь является – правильно подобранные методы управления персоналом.

Изменения, вызываемые научно-техническим прогрессом в технической базе производства и профессионально-производственных характеристиках рабочей силы, с одной стороны, и объективно обусловленный рост требований работников к организации труда, его содержанию, условиям и оплате, – с другой, актуализировали проблему поиска прогрессивных форм организации труда, соответствующих параметрам техники и характеристикам рабочей силы, методов управления.

Различают различные методы и способы воздействия на работников организации. В развитых странах приоритетными методами работы являются социально-психологические, представляющие собой нематериальное стимулирование работы сотрудников, развитие лояльности, а особенно

приверженности организации. Именно здесь возможно сохранение высокого уровня лояльности при минимальном уровне материального стимулирования. Управление мотивацией людей – ключ к проблеме управления организацией. Ни одна компания не может быть успешной без должной поддержки своего персонала. Эта поддержка возможна лишь тогда, когда работа в компании отвечает потребностям людей, согласуется с их краткосрочными и долгосрочными жизненными планами.

Проблема исследования - заключается в необходимости разработки мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом цеха № 330 АО. «НПК Уралвагонзавод».

Цель исследования – изучить существующие методы управления персоналом и разработать мероприятия по их совершенствованию в подразделении цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод».

Задачи исследования:

1. Анализ теоретических источников в управлении персоналом;
2. Провести анализ существующих методов системы управления персоналом в подразделении цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод»;
4. Обосновать нормативно – правовую базу внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод»;
5. Рассчитать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод».

Объект исследования – управление персоналом.

Предмет исследования – методы управления персоналом подразделения цеха 330 АО «НПК Уралвагонзавод».

В работе использованы труды известных ученых, занимающихся проблемами совершенствования управления персоналом, методами управления, подбором, отбором, оценкой, потребностями организации в персонале, в частности, таких авторов, как Грэхем, Х.Т.(подробно рассмотрены история, технология теории управления, управление человеческими ресурсами), Веснин В.Р., Френсис Д., Десслер, Г. (рассмотрели особенности методов принятия решений в управлении персоналом), Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Егоршин А.П., Травин В.В. (изучили функции и принципы принятия решений в управлении персоналом в организации). Сущность, значение и содержание методов управления персоналом исследованы в работах В.Б. Бычина, Б.М. Генкина, Спивак В.А.

Структура работы. Во введении дана актуальность работы, выделили цель, задачи, определили объект и предмет исследования.

В первой главе дана общая характеристика деятельности цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод», а также представлены результаты анализа системы управления персоналом, в том числе и среди существующих методов управления персоналом в подразделении цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод».

Во второй главе представлены разработанные нами мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод». Выделена нормативно – правовая база обоснования внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод». В данной главе также представлены расчеты социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод».

В работе использовались такие методы исследования как: метод аналогий, сравнения, системный анализ, анализ локальных нормативных актов-документов АО «НПК «Уралвагонзавод».

В заключении представлены основные выводы по названным задачам. Работа включает в себя: Глоссарий. Список литературы-представлен 56 источниками. Количество рисунков-2. Количество таблиц-8. Количество приложений-3. В приложении 1-3 находятся материалы, не вошедшие в саму работу.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1.Общая характеристика деятельности цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод»

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского» — российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия.

Головное предприятие — завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области. 100 процентов акций корпорации принадлежат государству.

В соответствии с Уставом, органами управления АО «НПК «Уралвагонзавод» являются: общее собрание акционеров; совет директоров; генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

Основными структурными элементами АО «НПК Уралвагонзавод» является цех, который подразделяется на производственные участки и рабочие места. Все цеха имеют примерно одинаковую структуру.

Цех 330 является самостоятельным структурным подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод». Здесь производится изготовление, сварка и сборка деталей и узлов. Основной целью работы цеха 330 является ведение хозяйственной деятельности, и выполнение бюджета с целью получения прибыли за счет превышения доходов от реализации произведенной продукции (работ, услуг) над расходами по ее производству. Реализация этой цели осуществляется посредством решения главных задач:

- выпуска цехом конкурентоспособной и качественной продукции отвечающей запросам и требованиям потребителя;
- обеспечение защиты государственной тайны и коммерческой информации в соответствии с действующими законодательными актами и нормативными распорядительными документами;
- формирование стабильного трудового коллектива путем подбора, расстановки и обучения персонала, его дальнейшее развитие.

Для нормального функционирования предприятия и цеха, в частности, необходимо наличие определенных средств и источников. Основные производственные фонды, состоящие из зданий, сооружений, машин, оборудования и других средств труда, которые участвуют в процессе производства, являются самой главной основой деятельности предприятия. Кроме того, для нормального функционирования предприятий необходимы не только основные средства, но и оборотные средства, представляющие собой прежде всего денежные средства, которые используются предприятием для приобретения оборотных фондов и фондов обращения.

Рациональное и экономное использование как основных, так и оборотных фондов является первоочередной задачей предприятия.

Оценку использования основных средств как основной части основного капитала предприятия целесообразно начать с изучения динамики их состава и структуры, представленных в таблице 1.

Таблица 1- Состав и структура основных средств АО «НПК
«Уралвагонзавод» в 2013-2015 году.

1	Виды основных фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015г. от 2013г.	
		тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	+,-	%

2	Земельные участки и объекты природопользования	8707100	27,7	8706529	25,2	8669246	21,4	-37854	99,6
3	Здания	4611909	14,7	4851215	14,0	5307840	13,1	695931	115,1
4	Сооружения и передаточные устройства	1525609	4,8	1588165	4,6	1820804	4,5	295195	119,3
5	Машины и оборудование	15292211	48,6	18030632	52,1	23133591	57,2	7841380	151,3
6	Транспортные средства	1002405	3,2	1066388	3,1	1122299	2,8	119894	112,0
7	Производственный и хозяйственный инвентарь	317208	1,0	356177	1,0	421175	1,0	103967	132,8
8	Многолетние насаждения	3534	0,0	3534	0,0	3534	0,0	0	100,0
9	Другие виды основных средств	1	0,0	1	0,0	1	0,0	0	100,0
10	Всего основных средств	31459977	100,0	34602641	100,0	40478490	100,0	9018513	128,7

За анализируемый период (таблица 1) наблюдается увеличение основных средств на 28,7%. Наибольшее увеличение в структуре основных средств за период 2013-2015 годы произошло по машинам и оборудованию, стоимость которых увеличилась на 51,3%.

Кроме того, увеличение произошло по группам «Производственный и хозяйственный инвентарь» - на 32,8%, «Здания» - на 15,1%, «Сооружения» - на 19,3%, «Транспортные средства» - на 12%.

Для обобщающей характеристики эффективности использования основных средств служат показатели: фондоотдача основных средств,

фондовооруженность, фондоемкость и фондорентабельность. Динамика данных показателей за период 2013-2015 гг. (таблица 2)

Таблица 2-Показатели эффективности использования основных средств в АО «НПК «Уралвагонзавод» в 2013-2015 году.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. от 2013 г.	
				(+,-)	%
Выручка, тыс.руб.	96942410	69031772	74127622	-22814788	76,47
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	30382208	33031309	37540566	7158358	123,56
Среднегодовая численность работников, чел.	30968	30480	30954	-14	99,95
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	981,08	1083,70	1212,79	231,70	123,62
Фондоотдача, руб.	3,19	2,09	1,97	-1,22	61,88
Фондоемкость, руб.	0,31	0,48	0,51	0,19	161,59
Фондорентабельность, %	1,46	28,79	-12,90	-14,36	-

За анализируемый период (таблица 2) на предприятии произошло снижение фондоотдачи на 1 руб. 22 коп., соответственно фондоемкость (показатель, обратный фондоотдаче) вырос на 19 копеек и составил в 2015 году 1,97 руб. Это говорит о том, что общая отдача от использования каждого рубля, вложенного в основные средства, снизилась, а потребность в основных средствах на единицу стоимости результата, напротив, увеличилась. Положительным моментом является то, что произошел рост фондовооруженности, что говорит о повышении эффективности использования имеющихся машин, оборудования и транспортных средств.

Фондорентабельность показывает долю прибыли, приходящуюся на рубль стоимости основных средств. Данный показатель в динамике за три года снижается и к концу исследуемого периода имеет отрицательное значение. Это связано, прежде всего, с убыточной деятельностью предприятия в данный период.

По данным таблицы 3 одним из важных показателей предприятия являются оборотные средства предприятия.

Таблица 3-Состав и структура оборотных средств АО «НПК
«Уралвагонзавод» в 2013-2015 году.

Виды фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015 г. в % к 2013 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Оборотные фонды, всего, в т. ч.	24849546	38,8	26841878	38,7	28082067	31,3	113,0
сырье и материалы	11771793	18,4	13358722	19,2	12009470	13,4	102,0
затраты в незавершенном производстве	8332993	13,0	9083490	13,1	11975544	13,3	143,7
расходы будущих периодов	2490750	3,9	2758602	4,0	1396565	1,6	56,1
НДС по приобретенным ценностям	2254010	3,5	1641064	2,4	2700488	3,0	119,8
Фонды обращения, всего, в т. ч.	39247934	61,2	42591919	61,3	61717061	68,7	157,2
готовая продукция	875112	1,4	1427329	2,1	2113866	2,4	241,6
товары для перепродажи	52407	0,1	109755	0,2	32866	0,0	62,7
товары отгруженные	193082	0,3	25913	0,0	177380	0,2	91,9
дебиторская задолженность	32560287	50,8	37613716	54,2	47430809	52,8	145,7
финансовые вложения	3388146	5,3	1154486	1,7	4441680	4,9	131,1
денежные средства	1433103	2,2	1893210	2,7	6776821	7,5	472,9
прочие оборотные активы	745797	1,2	367510	0,5	743639	0,8	99,7
Итого оборотных средств	64097480	100,0	69433797	100,0	89799128	100,0	140,1

Из таблицы 3 мы видим что, оборотные средства предприятия за три предшествующих года увеличились на 40,1%. При этом рост произошел, прежде всего, за счет увеличения фондов обращения на 57,2%.

В структуре оборотных средств наибольший удельный вес приходится на дебиторскую задолженность. В 2015 году она составила 52,8%. На протяжении всего периода доля дебиторской задолженности в структуре

оборотных средств достаточно высока, что является угрозой для финансового состояния предприятия. Это связано в первую очередь с нарушением платежной дисциплины и ростом продажи товаров с отсрочкой платежа.

Помимо величины оборотных средств, важное значение имеет эффективность их использования в основной деятельности предприятия (таблица 4).

Таблица 4-Экономическая эффективность использования оборотных средств в АО «НПК «Уралвагонзавод» в 2013-2015 году.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. от 2013 г.	
				(+,-)	%
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	55076807	66765639	79616563	24539757	144,6
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,76	1,03	0,93	-0,83	52,9
Продолжительность одного оборота, дн	207	353	392	185	189,0
Рентабельность оборотных средств, %	0,8	14,2	-6,1	-	-

За анализируемый период величина коэффициента оборачиваемости на предприятии снизилась на 47,1%, Как следствие продолжительность одного оборота увеличилась на 185 дней, что говорит о снижении эффективности использования оборотных средств.

Финансовые результаты занимают центральное место в деловой жизни хозяйствующих субъектов. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия позволяет определить наиболее рациональные способы использования ресурсов и сформировать структуру средств предприятия. Кроме того финансовый анализ может выступать в качестве инструмента прогнозирования отдельных показателей предприятия и его финансовой деятельности в целом.

Информационной базой финансового анализа является бухгалтерская отчетность предприятия. Финансовые результаты деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» представлены в таблице 5.

За анализируемый период наблюдается снижение выручки на 23,5%. Также произошло снижение себестоимости продаж на 9,1%. Следует отметить, что выручка снижается быстрее себестоимости, что говорит об ухудшении эффективности деятельности предприятия (таблица 5).

Таблица 5-Финансовые результаты деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» в 2013-2015 году.

1	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
2	Выручка, тыс. руб.	96942410	69031772	74127622	76,5
3	Себестоимость продаж, тыс. руб.	67341008	59010150	61222206	90,9
4	Валовая прибыль, тыс. руб.	29601402	10021622	12905416	43,6
5	Коммерческие расходы, тыс. руб.	8247820	4732828	2811482	34,1
6	Управленческие расходы, тыс. руб.	5080715	5540219	5690881	112,0
7	Прибыль от продаж, тыс. руб.	15813363	208079	4403053	27,8
8	Прочие доходы, тыс. руб.	33375603	33592529	10706597	32,1
9	Прочие расходы, тыс. руб.	37106456	34055217	20873308	56,3
10	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	12082510	-254609	-5763658	-47,7
11	Чистая прибыль, тыс. руб.	9510589	443788	-4841217	-50,9
12	Рентабельность продаж, %	16,3	0,3	5,9	×
13	Рентабельность затрат, %	23,5	0,4	7,2	×

По данным таблицы 5 мы можем сделать вывод что, за три года прибыль от реализации значительно снизилась (на 72,2%) и составила в

2015г. 4403053 тыс. руб., что связано со снижением спроса на продукцию и снижением объемов производства.

Важным показателем, позволяющим давать оценку эффективности деятельности предприятия, является рентабельность продаж. Продукция АО «НПК «Уралвагонзавод» является рентабельной, о чем говорит положительный показатель рентабельности продаж, однако за анализируемый период происходит снижение данного показателя на 10,4 п.п.

Финансовое состояние представляет собой экономическую категорию, отражающую состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени, т.е. возможность финансировать свою деятельность.

Современные формы ведения хозяйственной деятельности каждого хозяйствующего субъекта позволяет использовать заемный капитал. Вместе с тем, сумма этих займов не должна снижать платежеспособность и финансовую устойчивость организации ниже установленных нормативных значений, за которыми может последовать банкротство и прекращение деятельности. Значения этих коэффициентов определяется на основе соотношения отдельных частей баланса.

Таким образом, характеризуя организацию, можно сделать вывод, что АО «НПК «Уралвагонзавод»—российская научно-производственная корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия.

Основными структурными элементами АО «НПК Уралвагонзавод» являются цеха, которые подразделяется на производственные участки и рабочие места. Все цеха в свою очередь имеют примерно одинаковую структуру.

1.2. Анализ системы управления персоналом цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод»

Система управления персоналом является неотъемлемой и важнейшей составляющей системы управления любого предприятия. Она одинаково важна как в сфере управления крупными корпорациями, так и на малых предприятиях. От успешного построения системы управления персоналом во многом зависят общие показатели деятельности предприятия. Анализ системы управления персоналом необходим, чтобы определить причины, которые приводят к проблемам.

Анализ предполагает выявление особенностей внешней и внутренней среды предприятия. Порядок его проведения не имеет принципиального значения, так как, проанализировав ряд внешних сторон, необходимо обращаться к внутренним, и наоборот, что предполагает одновременность процессов.

Анализ системы управления цеха 330 дает нам понять что, цех имеет линейно-функциональную структуру административно-управленческой системы. Права (возможности) и обязанности (ответственность) решения вопросов финансово-экономической деятельности цеха сконцентрированы в руках директора и не делегируются на более низкие уровни управления. Менеджеры, находящиеся на других уровнях управления отвечают за выполнение производственного плана и за решение вопросов, входящих в сферу их компетенции. Такая система управления является типичной для многих подобных цехов АО «НПК Уралвагонзавод». Разграничение компетенции базируется на принципах экономической целесообразности, оптимизирует срок и порядок принятия решения, что обеспечивает эффективность работы общества.

Функциональное разделение труда осуществляется в зависимости от характера выполняемых работниками функций. По этому принципу в цехе произведено деление на управленческий персонал, в лице начальника цеха,

зам. начальников и начальников подразделений, и на обслуживающий персонал, подчиняющийся последним.

Профессиональное разделение труда осуществляется по специальностям и профессиям.

Категории персонала:

- руководители – к ним относятся работники, занимающие руководящие должности;
- специалисты – ответственные работники, занимающие управленческие должности, осуществляющие контроль и учет работ в организации;
- служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание;
- работники – лица непосредственно участвующие в изготовлении и реализации продукции.

Каждая категория персонала имеет свои права и обязанности, оговариваемые в должностных инструкциях и контрактах.

В цехе № 330 начальнику цеха подчиняются зам. начальника цеха по производству и зам. начальника цеха по подготовке производства, Бюро оплаты Труда и Заработной платы, служба бухгалтерии, Бюро Технического Контроля, помощник начальника по кадрам и секретарь начальника цеха.

Начальник цеха непосредственно руководит и координирует работу служб и подразделений. В частности он выдает задания своим заместителям, которые, в свою очередь, непосредственно связаны со своими подразделениями по направлениям деятельности. Каждый заместитель распределяет свое задание в цехе, независимо друг от друга. Т.е. получается, что цехом осуществляют руководство сразу несколько (в данной ситуации четверо) человек. А это уже относится к «анархическому» виду структуры организации. Но и в данной ситуации есть свои плюсы, причём самый главный плюс – это разгруженность каждого из руководителей (каждый зам.

начальника цеха занимается только своим заданием), что позволяет принимать более качественные управленческие решения.

Следующей ступенью иерархической лестницы руководства является разветвлённость по направлениям, в зависимости от выполнения каждым отделом видом работ.

Структурно цех состоит из следующих подразделений:

- производственные участки, которые осуществляют подготовку к выпуску на экспорт продукции;
- служба механика – обеспечивает бесперебойную работу механического оборудования;
- служба энергетика – обеспечивает бесперебойную работу энергетического оборудования;
- бюро инструментального хозяйства (БИХ) – отвечает за наличие, исправность оснастки и инструмента;
- административно-хозяйственный отдел (АХО) – отвечает за состояние производственных площадей и их чистоту, согласно карте культуры производства;
- планово-диспетчерское бюро (ПДБ) – отвечает за своевременную поставку комплектующих к сборочным единицам;
- экономическое бюро – производят отчетность за использование бюджета, выделенного на цех за отчетный период;
- бухгалтерия – ведут учет прихода и расхода инструмента, материалов и запасных частей;
- бюро организации труда и заработной платы (БОТиЗ) – производят расчет заработной платы основных и вспомогательных рабочих.

Проанализировав схему управления цеха, её можно отнести к линейной организационной структуре: налицо разделение полномочий по производственным направлениям и наличие в каждом направлении ответственного должностного лица. Однако, при углубленном изучении механизма управления, её лучше назвать «линейно-функциональной», т.к.

изменение функциональных обязанностей одного или нескольких исполняющих руководителей не влечёт изменение организационной структуры.

Личными столами группы однотипных цехов производства руководит менеджер по персоналу, который непосредственно подчиняется заместителю директора по персоналу и связям с общественностью. Одной из его функций является обеспечение подразделения, в соответствии со штатным расписанием, необходимым количеством ИТР, рабочих и служащих соответствующих специальностей и квалификации.

Отдел личного стола является самостоятельным структурным подразделением цеха, подчиненным начальнику и заместителю директора по персоналу и связям с общественностью.

В цехе 330 идёт модернизация оборудования. Для полученного нового оборудования набирается необходимый квалифицированный персонал. Из-за того, что сокращено производство полувагонов, т.е. объёма выпуска товарной продукции, была проведена реструктуризация рабочих мест, сложилось впечатление большой текучести кадров, около трети всего количества персонала.

По данным статистического отдела АО, цех 330 «самый молодой» по критерию возрастного состава работников.

Цех 330 подчиняется непосредственно директору вагоноборочного завода и заместителю по производству. Возглавляет цех начальник цеха, который назначается и освобождается Генеральным директором по представлению заместителя Генерального директора по производству, согласованному с заместителем Генерального директора по управлению персоналом и связям с общественностью и Директором ВСП. Цех наделяется имуществом Предприятия, находящегося у последнего на правах хозяйственного ведения, в своей деятельности руководствуется настоящим Положением, приказами Генерального директора, Директора ВСП, распоряжениями Заместителей Генерального директора, заместителей

Директора ВСП, нормативными документами системы менеджмента качества и действующим законодательством. В своей финансовой деятельности цех руководствуется нормативными документами по планированию и отчетности, «Положением об оплате труда», бюджетом цеха.

Регламентирующей документацией по найму и приему персонала являются ТК РФ, а также локальные акты и нормативные документы, должностные инструкции АО «НПК«Уралвагонзавод».

Процесс отбора персонала в подразделении является многоэтапным.

При отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности.

- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

ориентация на наиболее квалифицированные кадры.

Основными критериями отбора в цех 330 считаются: образование, опыт, квалификация, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджер по управлению персоналом использует специальные методы. Отбор кадров в подразделении осуществляют работники личного стола (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;

- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу с руководителем и специалистами подразделения;
- конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в нашем подразделении работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

В обязанности менеджера по персоналу в подразделении (цех 330) входят:

- 1) ознакомление с подразделением, характеристика условий найма, оплаты труда;
- 2) представление руководителю, непосредственному начальнику, и инструктору по обучению, наставнику;
- 3) организация знакомства с рабочим местом;
- 4) разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем);
- 5) организация обучения (совместно с отделом обучения);
- 6) введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем участков и служб).

Анализируя работу менеджера по набору и отбору персонала нами выявлена проблема формализации данной функции управления, при которой отбор сотрудников производится не по критериям по заданным позициям в соответствии с должностными обязанностями, а по факту необходимости единиц сотрудников на данный участок. Из этого вытекают следующие

проблемы: не соответствие образования и опыта требованиям данной должности и направлению работы, слабая адаптация сотрудников к новым условиям работы на новом месте.

Для новых работников организуется специальный курс обучения в отделе подготовки кадров АО НПК «Уралвагонзавод», призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении. Под адаптацией понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и выработки собственного поведения в соответствии с требованиями среды, другими словами, установление взаимоотношений между работником и организацией на первом этапе совместной работы.

Технология адаптации на предприятии применяется в следующем виде.

После отбора выбранного кандидата принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте.

Профессиональная подготовка персонала подразделения проводится в соответствии с годовым планом обучения работников. Определение потребности в обучении в цехе 330 проходит на основании заполненных руководителями бланков-заявок «Потребность в обучении», данных, полученных в ходе аттестации, стратегических планов подразделения (модернизация оборудования, тех. перевооружения, освоение выпуска новой продукции). Определение должностей, для которых будет вестись подготовка сотрудников, на основании планирования (кто нужен) из расчета (сколько нужно) потребности в персонале.

В декабре текущего года по подразделению (цех 330) выпускается приказ о предоставлении начальниками служб и участков заявок на обучение рабочих в следующем году. На основании поданных заявок менеджер по персоналу и руководитель подразделения составляют годовой план обучения. При планировании потребностей в обучении и подготовке персонала

учитываются изменения, вызванные характером производственных процессов, степенью подготовленности работающих и культурой производства.

В целях наиболее рационального использования работников, стимулирования роста их квалификации и повышения ответственности исполнительской дисциплины, развития у них инициативы и творческой активности, усиления материальной и моральной заинтересованности работников проводится аттестация работников.

На предприятии для качественного проведения аттестации персонала, создано Положение «Об аттестации руководителей, специалистов и служащих АО «НПК«Уралвагонзавод».

Аттестация проводится на основании приказа генерального директора АО «НПК«Уралвагонзавод».

В приказе о проведении аттестации должны быть отражены причина проведения аттестации, состав членов аттестационной комиссии, с указанием занимаемых ими должностей, сроки проведения аттестации.

Аттестация руководителей, специалистов и служащих Общества представляет собой комплексную оценку деловых, личностных качеств работников, результатов их труда с целью определения соответствия работника занимаемой должности или предполагаемому назначению (продвижению) на вышестоящие и иные должности, формирования индивидуальных программ обучения и развития. Стимулирование роста профессионализма; определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки

Аттестация может быть: очередной, проводимой один раз в три года; внеочередной, вызванной определенными обстоятельствами: появление вакансии, структурные изменения в организации, изменение технологии, введение новых условий оплаты труда и т.д.

В программах обучения и, в зависимости от выполняемых видов работ, предусматриваются:

а) ознакомление с особенностями технологии изготовления продукции (проектирования, конструирования, технологического процесса, программного обеспечения);

б) особенностями эксплуатируемого и ремонтируемого оборудования;

в) изучение технологического оснащения, метрологических и измерительных средств;

г) ознакомление с формами ответственности за нарушение НД, контракта и законодательства;

д) ознакомление персонала с взаимосвязью между качеством работы и возможностью материального стимулирования работников за качество.

Проверка теоретических знаний и профессиональных навыков проводятся квалификационной комиссией. Результаты проверки оформляются протоколом и утверждаются приказом по предприятию.

Выбор метода обучения зависит от целей подразделения и заложенного бюджета на обучение на год. В ОАО НПК « Уралвагонзавод», а именно в цехе 330 существуют следующие варианты обучения:

- методы пассивного обучения – роль обучаемых сводится к восприятию информации. Используются рекомендации специалистов, наглядные пособия, печатные материалы и т.п.;
- методы индивидуального активного обучения: обучение профессиональным навыкам работы с компьютером (программы Word , Excel , бухгалтер 1С и т.п.), программного обеспечения для станков с ЧПУ;
- развивающее обучение – подразделение оказывает сотрудникам помощь в расширении их познаний и умений в области своей профессии и устранении препятствий на пути достижения профессионального успеха (с целью подготовки человека к продвижению по службе)

В подразделении существует три варианта проведения занятий: непосредственно на рабочем месте; на базе предприятия (на территории, но не на рабочем месте); вне стен организации (стажировка и обучение на других предприятиях). Проблемы, связанные с обучением на рабочем месте, частично решаются путем подготовки наставников. Наставнику предоставляют краткую инструкцию, которой он должен следовать.

С целью обеспечения эффективной работы цеха, периодически разрабатывается и утверждается структурная схема управления производством, которая позволяет четко отслеживать процесс управления на всех уровнях от управляющего производством до руководства цехов.

Трудовая дисциплина – это обязательное для всех работников подчинение правилам внутреннего трудового распорядка, т.е. правилам поведения, определенным в соответствии с Законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами производства.

В целях проведения политики, направленной на укрепление трудовой дисциплины, в производстве систематически проводятся рейды по проверке трудовой дисциплины на местах, результаты которой потом прорабатываются на собраниях и оповещаются на корпоративном сайте и в газете «Машиностроитель».

Распорядительные воздействия руководства цеха, выраженные в виде приказов, распоряжений, инструкций, положений по производству, обязательных к выполнению работниками, направлены на организацию четкой, правильной, отлаженной и бесперебойной работы производства. К ним относятся:

- приказы о приеме на работу, переводе внутри подразделения, увольнения с работы;
- распоряжения о работе в выходные и праздничные дни при производственной необходимости;
- присвоение квалификации и разрядов;
- организации производственной практики.

Руководство цеха применяет к работникам меры материальной ответственности, взыскивая с работников или удерживая из их заработной платы материального ущерба, которое понесло производство (порча или утрата документов или оборудования, простой предприятия), а так же меры дисциплинарной ответственности, объявляя замечания, выговоры и др. вплоть до понижения в должности и даже увольнения.

Прямые методы управления персоналом являются мощным рычагом достижения поставленных целей в тех случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без искажений реализуются на нижестоящих уровнях управления. Это особенно актуально на таком подразделении, как цех 330 АО «НПК Уралвагонзавод», имеющем многоуровневую систему управления.

Условия труда – это совокупность факторов внешней среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека в процессе труда. [29, с.88]

Статья 159 ТК РФ является гарантийной основой прав работников в системе нормирования труда. В первую очередь, она гарантирует полное государственное содействие созданию системной организации по нормированию труда.

Нормы труда, установленные соответствующими государственными органами, – это гарантированный минимум, понизить который работодатель не имеет права.

Также работники имеют гарантии, что системы нормирования труда будут определены работодателем только с учетом установленного коллективного договора или при соответствующей поддержке профсоюзных органов. Из этого следует, что представители коллектива имеют полное право самостоятельно участвовать в разработке нормативных актов касательно нормирования труда на предприятии. Также они могут подавать

иск на создание неправомерных актов в органы правосудия без получения доверенности от работника, права которого были нарушены.

Выделяют нормы труда нескольких видов:

- Норма выработки. Этот показатель определяет количество продукции, которые рабочий вырабатывает за установленный отрезок времени при обеспечении нормальных условий труда;
- Норма времени. Данный показатель определяет количество времени, необходимое работнику для производства одной единицы продукции;
- Нормы обслуживания. Они обозначают норматив обслуживания предоставляемых механизмов, установленный для каждого работника;
- Норматив численности работников. Этот показатель определяет количество рабочего персонала, необходимого для выполнения предоставленного фронта работ на своем участке производства;
- Нормированное производственное задание. Оно устанавливается исключительно с использованием норм времени и выработки, предполагая собой определение полного объема работ, который каждый рабочий обязан выполнить за смену или день.

Нормы труда различаются также по сферам применения и делятся на такие типы:

- типовые;
- единые;
- отраслевые;
- межотраслевые;
- локальные.

Типовая норма труда должна быть разработана и утверждена согласно порядку, установленному правительством. Разрабатывается она исключительно определенными федеральными органами исполнительной власти, после чего переходит на утверждение Минтрудом.

Типовые нормы являются установленным государством минимумом для каждой отрасли экономики. Работодатель может отступить от официально утвержденных норм только в пользу работника.

Локальные нормы труда принимает непосредственно сам работодатель в соответствии с мнением представительного органа рабочего коллектива. Полномочные представители имеют право потребовать аннуляции существующих локальных нормативных актов в судебном порядке, если при их создании не было учтено их мнение.

Четкое и неукоснительное следование установленным нормам труда – это прямая обязанность работника. При этом работодатель имеет полное право требовать соблюдения предписанных норм. Но все нормы труда могут быть соблюдены только при обеспечении работника нормальными условиями для плодотворного трудового процесса. Для этого состояние сооружений, помещений, машин и оборудования должно быть исправным. Также должно быть обеспечено своевременное предоставление технической документации, а материалы и инструменты для выполнения работ должны быть надлежащего качества.

Этот перечень условий должны определять правила и нормы охраны труда на предприятии. При несоблюдении хотя бы одного пункта работник имеет право обратиться в полномочные органы и потребовать обеспечения необходимыми условиями для нормальной плодотворной работы. Если работодатель не обеспечивает этого, то работник может освободиться от обязанности по выполнению предписанных норм. При этом оплачиваться время простоя должно согласно штатному расписанию, так как остановка производства произошла не по его вине.

Нормы охраны труда – это основополагающий документ для всего предприятия, поэтому необходимо строго придерживаться установленного порядка.

Комиссия по охране труда в АО «НПК Уралвагонзавод» организует сбор предложений и разработку для раздела коллективного договора (соглашения) об охране труда, совместные действия по обеспечению требований охраны труда и их соблюдению, предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, а также проведение проверок условий и охраны труда на рабочих местах, культуры производства и информирование работников о результатах указанных проверок.

В цехе 330, где численность работников небольшая и нет специальной кадровой службы, то работу с кадрами выполняет личный стол и в штатном расписании предусматривается должность специалиста по персоналу. Данные по кадровому составу цеха представлены в таблице 6.

Таблица 6-Основные кадровые показатели в 2013-2015 году.

ПОКАЗАТЕЛИ	2013	2014	2015
Численность персонала, чел.	300	280	250
Удельный вес рабочих, %	81,5	81,3	81,1
Удельный вес АУП, %	11,3	10,5	10,1
Удельный вес специалистов, %	5,8	5,6	7,4
Удельный вес служащих, %	1,4	82,3	78,5
Возраст работающих			
Удельный вес персонала до 35, %	46	47,6	58,5
Удельный вес персонала до 50	45	36,1	38,2
Удельный вес персонала пенсионного возраста, %	9	15	13
Движение кадров			
Коэффициент прибытия	80	80	80
Коэффициент выбытия	102	102	150

Таким образом, мы видим снижение количества персонала в цехе за последние 3 года, при стабильном коэффициенте прибытия.

Таблица 7-Классификация работников БИХ цеха 330

Основные рабочие (слесаря-инструментальщики)		Вспомогательные рабочие (кладовщики)		Комплектовщик		РСС	
Мужчин	Женщин	Мужчин	Женщин	Мужчин	Женщин	Мастер	Начальник
8	0	0	4	0	1	2	1
ИТОГО: 16							

Основными приоритетами развития Общества является не только обеспечение высоких темпов производства и финансовой устойчивости, но и поддержка социальной стабильности персонала, численность которого составила в 2015 г. 30 954 чел., в том числе промышленно-производственный персонал – 29 621 чел.

По категориям работающих численность распределилась следующим образом:

- основные рабочие – 11 041 чел.;
- вспомогательные рабочие – 11 808 чел.;
- руководители, специалисты, служащие – 8 105 чел.

Затраты на оплату труда персонала составили 12 199,1 млн. руб.

Размер среднемесячной заработной платы превысил на 8,6 % уровень 2014 г. и составил 32 842 руб. По промышленно-производственному персоналу среднемесячная заработная плата – 33 314 руб., темп роста к прошлому году – 108,6 %.

В том числе средняя заработная плата по категориям работающих:

- основные рабочие – 35 647 руб.;
- вспомогательные рабочие – 25 004 руб.;
- руководители, специалисты, служащие – 40 441 руб.

В 2015 г. среднемесячная заработная плата персонала (32 842 руб.) на 10,4 % выше уровня заработной платы в Свердловской области (29 744 руб.) и на 6,4 % выше, чем по муниципальному образованию г. Нижний Тагил (30 856 руб.).

Размер сложившейся заработной платы превысил прожиточный минимум, установленный в Свердловской области для трудоспособного населения (8 934 руб.), в 3,7 раза. Минимальный размер оплаты труда в Обществе 11 140 руб., что в 2 раза выше установленного в Российской Федерации (5 554 руб.), и превышает прожиточный минимум, установленный для трудоспособного населения Свердловской области (8 934 руб.), на 24,7 %.

Таким образом, может быть решена проблема мотивации сотрудников, через финансовое стимулирование.

В Обществе функционирует стабильная система социальных программ, ориентированная на привлечение и сохранение персонала. Система приоритетов социальной политики в акционерном обществе предполагает системность и согласованность социальных программ и реализуемых мероприятий, постоянный мониторинг социальных процессов и гласность социальной политики.

По результатам анализа системы управления персоналом цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод» можно сделать вывод, что на предприятии применяются различные методы по отбору, набору персонала, ведутся мероприятия по сохранению кадрового потенциала, более того активно проводится аттестация в условиях динамично развивающейся экономики, что совершенно необходимо как для работодателя, так и для работника. Но существуют проблемы в процессе набора, отбора персонала, а также выявлены проблемы в системе мотивации, не разработаны критерии стимулирования. Необходимо провести анализ существующих методов управления персоналом в подразделении цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод»

1.3. Анализ существующих методов управления персоналом в подразделении цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод»

Методы управления – это способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, руководителя на возглавляемый им коллектив.

Существует множество методов управления персоналом, рассмотрим основные.

Так, следует различать методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуют законченный акт воздействия на объект управления, тогда как с помощью методов процесса управления выполняются лишь отдельные работы [42].

Методы управления классифицируются по различным признакам. Так, нередко выделяют методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых (приказ, стимул) предполагается непосредственный результат воздействия, вторые направлены на создание условий для достижения высоких результатов (качество трудовой жизни).

Можно выделить методы формального и неформального воздействия. Соотношение их в практике управления отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, поведение в коллективе и т. д.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих производству как объекту управления, на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку выделяют методы:

- организационные (в том числе административно-правовые);
- экономические;
- социально-психологические.

Методы управления используются в комплексе, так как неразрывны и органичны отношения, на которых они базируются. Успешное использование

методов управления в значительной степени зависит от глубины познания объективных законов развития производства и управления (онтогенетических и филогенетических закономерностей развития и функционирования управляемой системы). В методах управления находит свое выражение практическое использование этих законов.

Методы управления организационные базируются на организационных отношениях между людьми. Всю совокупность организационных методов управления можно классифицировать по трем группам: методы организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия предназначены для создания организационной основы совместной работы. Это – распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений. Они включают: регламентирование – четкое закрепление функций и работ; нормирование – установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности; инструктирование – ознакомление с обстоятельствами выполнения работы, ее разъяснение. Методы распорядительного воздействия предназначены для реагирования на неучтенные моменты деятельности организации, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы. Методы данной группы реализуются в форме директивы, приказа, указания, распоряжения, резолюции, предписания и т. д. Методы дисциплинарного воздействия предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации.

Административные, или административно-правовые методы управления имеют ту особенность, что они связаны с властной природой управления: одна сторона (вышестоящий орган, должностное лицо) наделяется властными полномочиями и вследствие этого может приказывать другой стороне – управляемому. В этом случае наблюдается, как правило,

прямая подчиненность. Каждое нижестоящее звено организационно подчинено вышестоящему органу и обязано выполнять все его решения, независимо от собственного мнения. Административные решения имеют правовую основу, должны опираться на закон, могут иметь правовые последствия.

Экономические методы управления предназначены для воздействия на экономические отношения. Здесь выделяются такие методы: хозяйственный расчет, капитальные вложения, система амортизационных отчислений; плата за фонды; использование фондов развития производства; системы материального стимулирования, распределения прибыли и др. К экономическим методам управления относятся также ценообразование, кредитование, система дотаций, осуществление материальных санкций. Каждый из этих методов специфичен. Часть из них, возможно, использовать только в широких масштабах управления – народное хозяйство, отрасль и т. д., другие же используются независимо от уровня управления.

Социально-психологические методы управления предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между людьми. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления. Речь идет о направлениях деятельности, методах, приемах, инструментах влияния на поведение людей в организациях, определяющих сферу компетенции современного менеджера и специалиста по персоналу.

Социально-психологические методы включают:

- 1) социальное планирование и социальную поддержку,
- 2) развитие потенциала коллектива, групп и работников,
- 3) формирование и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы в организации,
- 4) формирование команд,

- 5) соучастие работников в принятии решений,
- 6) формирование привлекательной миссии и видения будущего коллектива, группы, организации,
- 7) повышение качества трудовой жизни,
- 8) индивидуальный подход к работникам,
- 9) создание высокого уровня качества трудовой жизни и т. п.

В зависимости от характера воздействия на человека выделяют:

- методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника,
- методы информирования, предлагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое организационное поведение;
- методы убеждения, то есть непосредственно целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;
- методы (административного) принуждения, основанные на угрозе или применении санкций.

Для эффективного управления производством необходимо использовать все эти методы управления в комплексе в зависимости от ситуации.

Таким образом, наиболее прогрессивной концепцией потенциально реализуемой на практике в отношении создания эффективной системы функционирования подразделения является синтетическая модель, разработанная на основе сбалансированной системы показателей с применением элементов японской концепции коллективного принятия решений и тотального менеджмента качества (Рис. 1).



Рисунок 1- Модель системы функционирования подразделения.

Ринги — организационно-управленческая процедура, практикуемая в японских компаниях. В «Большом японско-русском словаре» под ред. Н.И. Конрада термин «ринги» трактуется как «получение согласия на решение путем опроса без созыва заседания». От «рин» — спрашивать нижестоящего, «ги» — совещаться, обсуждать, обдумывать. [11].

В основу процедуры «ринги» положены принципы, благодаря которым процессы принятия управленческих решений получают высокий уровень социально-психологического опосредования и поддержки со стороны персонала. Такой подход обеспечивает эффективность деятельности организации, измеряемую не только успехом конечного результата, но и наличием общей удовлетворенности всех участников, включенных в единый творческий процесс поиска оптимального решения.

Социально-психологическую основу метода «ринги» составляет ряд принципов, на которых в дальнейшем и строится процедура:

- в основе принимаемого решения должен присутствовать факт достаточного и необходимого согласия (консенсуса) различных сторон, компетентных и заинтересованных в исходе принимаемого решения;

- эффективность реализации принятого решения определяется мерой информированности различных сторон о путях достижения, его деталях и аспектах;

- мотивация максимальной причастности различных сторон (исполнителей, соучастников и руководителей) как к процессу формулирования проекта решения, так и к средствам его реализации;

- формулирование устойчивых каналов связей и мотивации готовности к исполнению еще до того момента, когда решение будет официально утверждено;

- формирование механизмов коллективной ответственности за весь процесс как принятия решения, так и путей и способов его реализации;

- снижение вероятности конфликтов и взаимного непонимания в вертикалях и горизонталях организационных связей, отношений и взаимодействий.

Также немаловажным аспектом в процессе повышения эффективности деятельности организации должно стать усиление работы по укреплению корпоративной культуры и преодолению административных барьеров на всех уровнях. Более того, работу в области реорганизации системы управления с уверенностью можно позиционировать как одно из наиболее важных направлений, имеющих ряд нерешенных проблем.

Таким образом, генеральным направлением при работе в области повышения эффективности методов управления должен стать пересмотр всей концепции организации деятельности цеха № 330.

В рамках данного исследования нами проведено наблюдение, анализ нормативных документов цеха (анализировались распоряжения, приказы по цеху, служебные записки), так же проведено анкетирование сотрудников цеха (в анкетировании приняли участие 16 человек) с целью анализа управленческой документации цеха, и выявления методов управления персоналом в данном подразделении.

Нами были проанализированы документы за последние 3 года, среди которых большую часть заняли приказы (82%). Наибольшая часть приказов и распоряжений относится к вопросам приема и отбора, перевода кадров (50%). Второе место (40%) занимают приказы о назначении ответственных, назначении исполняющих и т.п.

В результате наблюдения и анализа нормативных документов нами выявлено использование следующих методов управления:

- Административно – правовые методы – 40%;
- Экономические методы – 55%.
- Социально-психологические методы – 5%.

При этом анкетирование сотрудников (приложение-2) показало, что наиболее эффективными методами являются экономические и административно – правовые методы.

Так на вопрос о том, какое распоряжение оказывает на вас большее влияние и стимулирует к действию, ответы распределились следующим образом (рис. 1).

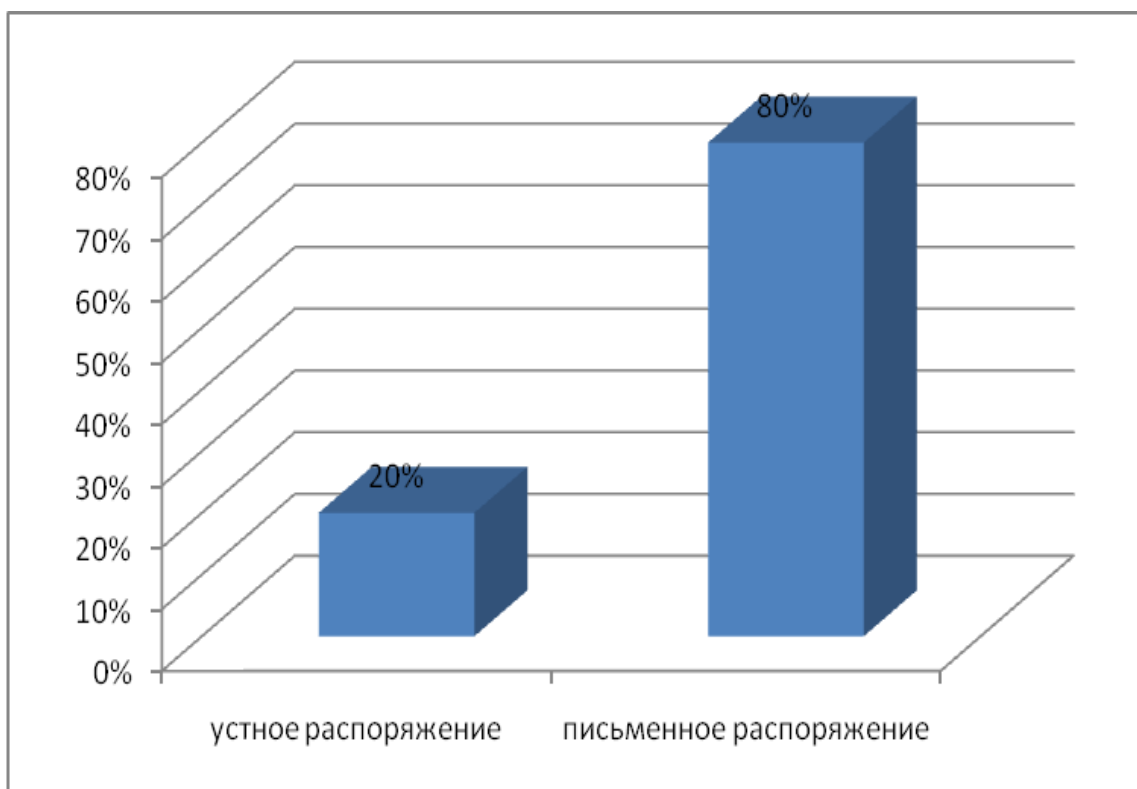


Рисунок 2- Результаты ответов по анкетированию сотрудников.

На вопрос о том, какие методы управления на них оказывают большее влияние, рабочие в 90% ответили – экономические и в 10% – административно правовые.

Таким образом, проанализировав методы управления, были выявлены проблемы в использовании всех трех методов управления.

1. Анализ организационно-административных методов управления выявили следующие проблемы: нехватка персонала, отсутствие критериев по отбору, набору персонала, регламент не соответствует должностным инструкциям.

Мероприятия: Внести изменения в положения по отбору, набору персонала, разработать критерии по отбору, набору. Назначение на совмещение должностей.

2. Анализ экономических методов управления. Проблемы: отсутствие мотивации работников, критериев стимулирования. Мероприятия: разработать систему мотивации персонала на достижение материальных ценностей, повышение З./П., дополнительными днями к отпуску, премирование за выполнение трудовых показателей, материальная помощь работникам.

3. Социально-психологические методы управления. Проблемы: перевод персонала на легкий труд. Совмещение должностей. Мероприятия: Социально-психологическая поддержка пенсионеров в связи с переводом на легкий труд. Гарантия, стабильность рабочих мест. Совмещение должностей. Обучение имеющихся сотрудников в ЦПП, по вторым специальностям в связи с высвобождением ставок (занимающих пенсионерами) по соответствующей должности.

Выводы по первой главе

Анализируя характеристику деятельности цеха 330 АО «НПК «Уралвагонзавод» можно предположить что, это стабильно работающий структурный элемент АО «НПК «Уралвагонзавод». Здесь производится изготовление, сварка и сборка деталей и узлов. Основной целью работы цеха 330 является ведение хозяйственной деятельности, и выполнение бюджета с целью получения прибыли за счет превышения доходов от реализации произведенной продукции (работ, услуг) над расходами по ее производству. Реализация этой цели осуществляется посредством решения главных задач:

- выпуска цехом конкурентоспособной и качественной продукции отвечающей запросам и требованиям потребителя;
- обеспечение защиты государственной тайны и коммерческой информации в соответствии с действующими законодательными актами и нормативными распорядительными документами;
- формирование стабильного трудового коллектива путем подбора, расстановки и обучения персонала, его дальнейшее развитие.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Особую роль в этом играют управление персоналом, а также методы управления.

Методы управления – это способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, руководителя на возглавляемый им коллектив.

Методы управления классифицируются по различным признакам. Так, нередко выделяют методы прямого и косвенного воздействия. Можно выделить методы формального и неформального воздействия.

Выделяют так же методы: организационные (в том числе административно-правовые); экономические; социально-психологические.

В зависимости от характера воздействия на человека выделяют: методы стимулирования, методы информирования, методы убеждения, методы (административного) принуждения, и др.

Проанализировав систему управления персоналом можно сказать, что на предприятии применяются различные методы по отбору, набору персонала, ведутся мероприятия по сохранению кадрового потенциала, более того активно проводится аттестация в условиях динамично развивающейся экономики, что совершенно необходимо как для работодателя, так и для работника.

Нами выявлены в результате исследования, наиболее важные проблемы, которые следует решить:

- нехватка персонала, отсутствие критериев по отбору, набору персонала, регламент не соответствует должностным инструкциям.
- отсутствие мотивации работников, критериев стимулирования.
- подготовка персонала на легкий труд, совмещение должностей.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПОДРАЗДЕЛЕНИИ ЦЕХА № 330 АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод»

Проанализировав систему управления и методы управления персоналом, были выявлены проблемы, которые необходимо решить с помощью разработанных мероприятий представленных в таблице 8.

Таблица 8-Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод» 2016 – 2017 году.

Проблема	Мероприятия	Ответственные	Срок	Стоимость
1.Нехватка персонала. Отсутствие критериев и регламента по отбору, набору.	1.1.Обучение по второй специальности	Менеджер цеха	С ноября 2016 по март 2017	44000 рублей
	1.2.Назначение на совмещения должностей	Менеджер цеха/начальник ЦПП УВЗ	2016 – 2017	26 000 рублей
	1.3.Внести изменения в положения по отбору, набору персонала, разработать критерии по отбору, набору.	Менеджер цеха	2016 – 2017	Стоимость затрат включено в рабочее время

Продолжение табл. 8.

2.Отсутствие мотивации работников, критериев стимулирования	2.1. Добавить в положение «Об оплате труда и премировании работников в подразделениях АО «НПК Уралвагонзавод», стимулирование дополнительными днями к отпуску, премирование за выполнение трудовых показателей.	Менеджер цеха/начальник цеха	месяц	14000 рублей
3.Высокий процент сотрудников (пенсионеров). Перевод персонала на легкий труд. Обучение без отрыва от производства	3.1.Перевод персонала (пенсионеров) на легкий труд.	Менеджер цеха	С ноября 2016 по март 2017	Стоимость затрат включено в рабочее время
	3.2.Обучение сотрудников в центре подготовки персонала УВЗ на смежную профессию.	Менеджер цеха /начальник ЦПП УВЗ	С ноября 2016 по март 2017	150150 руб.
	3.2.Социально-психологическая поддержка пенсионеров в связи с переводом на легкий труд. Гарантия, стабильность рабочих мест.	Менеджер цеха	2016 – 2017	Стоимость затрат включено в рабочее время
Итого:				234150 рублей

Итак, стоимость мероприятий будет составлять 234150 рублей.

После того, как ответственные лица будут проинформированы о целях и задачах мероприятий, нужно распределить обязанности, ответственность по работе над проектом по организации набора, отбора, обучения персонала,

перевода на легкий труд с гарантией сохранения рабочих мест, совмещений специальностей. Для этого издать приказ по предприятию о назначении ответственных лиц и внести необходимые изменения в должностные инструкции.

Планирование потребности в персонале – это целая система мероприятий, которые проводятся с конкретной целью: иметь в нужном месте и в нужное время специалистов необходимой квалификации для выполнения определенной работы.

На предприятии всегда должен быть резерв кандидатов на все должности, из которых организация отбирает наиболее подходящих. При этом учитываются такие факторы, как уход на пенсию, не соответствие работников должностным инструкциям, текучесть, увольнения в связи с окончанием срока договора и т.д.

Так как у нас в подразделении остро стоит проблема в нехватки кадров, мы в своих мероприятиях предложим разработать четкие критерии (требования) а также положения по набору к кандидатам на ту или иную должность по мере требования и производственной необходимости в нашем подразделении. Итак. Требования к персоналу, предъявляемые в цехе 330:

Способности:

- уровень полученного образования;
- необходимые знания (основные и дополнительные);
- практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности;
- опыт работы в определенных должностях;
- навыки сотрудничества и взаимопомощи.

Свойства:

- личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности;
- способность к восприятию профессиональных нагрузок;

- способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.

Мотивационные установки:

- сфера профессиональных интересов;
- обучаемость;
- заинтересованность в работе на определенной должности,
- ясность профессиональных перспектив.

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

Порядок оплаты труда работников, применяемые системы оплаты и стимулирования, размер оплаты за работу в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочную работу и в других случаях определяется - Типовым положением «Об оплате труда и премировании работников в подразделениях АО «НПК «Уралвагонзавод».

Применение данного положения направлено на усиление материальной заинтересованности работников в высокоэффективном производительном труде, на установление зависимости размера заработной платы работника от количества и качества вложенного им труда.

С целью увеличения заинтересованности работников в конечных результатах своего труда, повышения производительности и эффективности производства в организации нами предложено внести дополнительную систему мотивации персонала на достижение материальных ценностей.

К примеру, к основной заработной плате работников АО «НПК «Уралвагонзавод» начислять следующие виды надбавок и доплат:

- надбавка за классность и профессиональное мастерство;

- доплаты за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- доплата за руководство бригадой;
- доплата при выполнении работ различной квалификации;
- оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;

В целях мотивирования работников к более производительному труду, руководством предусматривать поощрение работников за достижение высоких результатов по итогам года, устанавливать вознаграждение за выслугу лет, в зависимости от стажа работы.

За неудовлетворительное исполнение трудовых обязанностей, упущения и срывы в работе работникам на основании приказа генерального директора Общества, размер премии (вознаграждения) мог бы быть снижен, но не более чем на 50% от полагающегося размера. Также ко всему выше перечисленному дополнить пункты в положение, на основании которых при значимых событиях (свадьба, похороны, женитьба, рождение детей) в жизни сотрудников предприятия выдавалась материальная помощь (приложение-3).

Возникает проблема в необходимости обновлять персонал более молодыми и опытными специалистами. В подразделении мы сталкиваемся с такими проблемами, когда работники оказывают низкую работоспособность по состоянию здоровья, степень утраты профессиональной способности, степень ограничения способности к трудовой деятельности, степень инвалидности и т.д. Ввиду этого, необходимо провести работу с пенсионерами по их переводу на легкий труд. Социально-психологическая поддержка пенсионеров в связи с переводом на легкий труд - необходима. С работниками необходимо провести беседу в полном объеме и доступности для их понимания, ответить на все интересующие вопросы, а также предоставить гарантии о стабильности рабочих мест. Необходимо создать приказ о «переводе пенсионеров на срочный трудовой договор» а также о

«гарантии и стабильности рабочих мест». Ознакомить с приказом под роспись. Достижение работниками пенсионного возраста не может являться основанием для заключения срочного трудового договора. Такое основание для заключения срочного трудового договора, как «достижение пенсионного возраста», не предусмотрено статьей 59 ТК РФ. Кроме того, в соответствии с частью 2 ст. 3 ТК РФ - никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества в зависимости от возраста. Но с целью экономической эффективности и рационального использования кадрового потенциала, а в дальнейшем и высвобождения ставки, нам необходимо предложить менеджеру цеха убедить работников (пенсионного возраста) перезаключить трудовой договор или же заключить с работником в двустороннем порядке (по соглашению двух сторон) дополнительное соглашение к трудовому договору с указанием новой трудовой функции. Издать приказ о переводе, внести запись о переводе в трудовую книжку, а также личную карточку работника. Вначале работодатель предлагает работнику имеющиеся вакансии. Он может выбрать работу, соответствующую его уровню квалификации. Согласие сотрудника на перевод и предложение вакансий оформляются в письменной форме. Их также можно совместить в одном документе (к примеру).

Вторым этапом будет проводиться обучение имеющихся сотрудников в ЦПП, по вторым специальностям в связи с высвобождением ставок (занимающих пенсионерами) по соответствующей должности. И дать возможность молодому персоналу совмещать свои должностные обязанностями с другими на 0,5 ставки.

В ноябре текущего года по подразделению (цех330) выпускается приказ о предоставлении начальниками служб и участков заявок на обучение рабочих в следующем году. На основании поданных бланков-заявок «Потребность в обучении» менеджер по персоналу и руководитель подразделения составляют годовой план обучения. При планировании потребностей в обучении (в нашем случае двух сварщиков) и подготовке

персонала учитываются изменения, вызванные характером производственных процессов, степенью подготовленности работающих, культурой производства, стратегических планов подразделения (модернизация оборудования, тех. перевооружения, освоение выпуска новой продукции).

В системе подготовки и повышения квалификации кадров цеха 330 менеджеру цеха разработать документы:

- методические материалы по подготовке и повышению квалификации кадров цеха 330 АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- штатное расписание подразделения, его профиль, специализация и перспективы его развития;
- план подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы другой учебно-методической документации;
- документы по организации процесса непрерывного обучения работников;
- документы о порядке финансирования затрат на обучение;
- руководящий нормативный документ «Профессиональное обучение персонала. Основные положения»;
- руководящий нормативный документ «Определение потребности организации в профессиональном обучении персонала, выполняющего работы, влияющего на качество».

Выбор метода обучения будет зависеть исключительно от целей подразделения и заложенного бюджета на обучение на год. Как варианты экономически выгодного и рационального, а также доступного обучения мы можем предложить:

- методы пассивного обучения – роль обучаемых сводится к восприятию информации. Используются рекомендации специалистов, наглядные пособия, печатные материалы и т.п.;
- методы индивидуального активного обучения;
- развивающее обучение – подразделение оказывает сотрудникам помощь в расширении их познаний и умений в области своей профессии и устранении препятствий на пути достижения профессионального успеха (с целью подготовки человека к продвижению по службе).

В подразделении существует три варианта проведения занятий:

- непосредственно на рабочем месте;
- на базе предприятия (на территории, но не на рабочем месте);
- вне стен организации (стажировка и обучение на других предприятиях). Проблемы, связанные с обучением на рабочем месте, частично решаются путем подготовки наставников. Наставнику предоставлять краткую инструкцию, которой он должен следовать.

Из всего этого можно прийти к выводу, что реструктуризация (изменение структуры) кадрового резерва, обновление на более молодой и перспективный коллектив, а также подготовка кадров и повышение квалификации персонала позволяет организации обеспечивать производственные процессы профессиональными кадрами, отвечающими самым высоким требованиям рынка труда, и сохранять высокий уровень конкурентоспособности. Целями, которые достигаются с помощью повышения квалификации, являются обновление полученных ранее практических и теоретических знаний, приведение их в соответствие современным стандартам.

2.2. Нормативно – правовая база обоснования внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод»

К таковым относятся два вида документов – внутренние локальные нормативные акты и внутренние локальные нормативные акты, носящие рекомендательный характер.

Внутренние локальные нормативные акты организации являются основой для юридического закрепления управленческих вопросов в организации.

Ниже приводятся виды нормативных актов, которыми в своей работе обязаны руководствоваться работодатели, должностные лица. Сила данных актов указана по убыванию, (согласно ст.5 Трудового кодекса РФ):

- Конституции РФ.
- Трудового Кодекса РФ.
- Иных федеральных законов.
- Указов Президента РФ.
- Постановлений Правительства РФ и нормативно правовых актов федеральных органов исполнительной власти.
- Нормативно правовых актов субъектов РФ.
- Акты органов местного самоуправления.

Самостоятельно разработанные организацией внутренние локальные нормативные акты.

В случае противоречий между вышестоящим нормативным актом и актом стоящим ниже в данной иерархии применяется акт стоящий выше.

Внутренние локальные нормативные акты – это своего рода «Мини-законы данной организации». В них установленные в законодательстве положения прописываются с учетом специфики конкретной организации. При этом внутренние локальные нормативные акты компании не могут содержать условий, снижающих уровень прав и гарантий работников,

установленных трудовым законодательством. Если же они включены во внутренние акты, то они не могут применяться (ст. 9 Трудового кодекса).

Оформление внутренних локальных нормативных актов требует соблюдения определенной процедуры для придания им юридической силы. Все документы утверждаются руководителем организации. Некоторые документы должны быть согласованы с профсоюзной организацией или утверждены с учетом мнения представительного органа сотрудников (ст.8 Трудового кодекса).

Каждый поступающий на работу в организацию сотрудник знакомится со всеми внутренними локальными нормативными актами, касающимися его деятельности под подпись и предупреждается об ответственности за их несоблюдение. Данное ознакомление работника с локальными актами согласно ст. 68 Трудового кодекса должно осуществляться до подписания трудового договора.

К внутренним локальным нормативным актам, носящим рекомендательный характер, относятся:

- Номенклатура дел.
- Коллективный договор.
- Должностные инструкции.
- Положение о структурном подразделении.
- Положение по оплате труда и стимулировании сотрудников.

Номенклатура дел, по логике вещей – это первый документ, который должен быть разработан в Вашей компании, если Вы решили организовать делопроизводство с самого начала. Это схема, которая содержит в себе перечень всех документов, с которыми Вы собираетесь работать у себя в компании, с указанием того, в каких отделах эти документы создаются, кто с ними работает, где они хранятся, а также указание на то, какие сроки хранения для данных документов установлены нашим архивным законодательством.

Что касается, коллективного договора, то согласно ст. 41 Трудового кодекса РФ его содержание состоит из:

Обязательных норм

Норм, включаемых в коллективный договор, на усмотрение сторон социального партнерства, например, с учетом финансово — экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами.

Коллективный договор не может противоречить трудовому законодательству. Если такие условия включены в коллективный договор, то они не могут применяться (ст.9 ТК).

А вот грамотно составленная должностная инструкция дает четкое представление о трудовых обязанностях работника и помогает разрешать возникающие трудовые споры. Однако этот документ часто недооценивают, и пренебрегают им. Поговорим о значении должностной инструкции в работе кадровой службы.

Разумеется, определяющую роль при формировании условий труда работника играет трудовой договор. Однако получить полное представление о служебных обязанностях из текста договора довольно сложно. Поэтому между работником и работодателем часто возникает непонимание, доходящее порой до открытого конфликта, а то и до судебного разбирательства. Должностная инструкция как раз и является документом, призванным устранить все возможные разногласия сторон по поводу служебных обязанностей и максимально конкретизировать функции подчиненного.

В свою очередь, положение о структурном подразделении разрабатываются для следующих задач:

Структурировать работу структурных подразделений в компании, устранить дублирующие функции;

Определить главные цели и задачи структурного подразделения;

Распределить должностные позиции по структурным подразделениям исходя из целей и задач, стоящих перед ним;

Прописать схему взаимодействия должностных лиц в структурном подразделении;

Прописать систему работы с документами работников данного структурного подразделения с работниками других отделов;

Установить критерии работы структурного подразделения.

А положение об оплате труда и стимулировании работников разрабатывается в организации при разработке различных мотивационных и симулирующих систем.

Если в организации кроме оклада, который установлен в штатном расписании и прописан в трудовом договоре, с каждым сотрудником планируется производить какие-то дополнительные оплаты, то разработка внутреннего локального нормативного акта, который бы регулировал эти вопросы, становится обязательной. В противном случае у работодателя могут быть конфликтные ситуации с работниками по вопросу дискриминации одних работников по сравнению с другими.

Для того, чтобы избежать конфликтов, а также упорядочить работу с дополнительными поощрительными выплатами и разрабатывается данный внутренний локальный нормативный акт.

Деятельность АО «НПК Уралвагонзавод» осуществляется на основании Конституции РФ, законодательных актах (Трудового Кодекса, Кодекса об административных правонарушениях) и др.

Одним из важнейших принципов ОАО «НПК «Уралвагонзавод» является создание безопасных и безвредных условий труда на всех стадиях производственного процесса. Исходя из этого, основной и главной целью руководства корпорации является совершенствование работы по обеспечению безопасности, снижению аварийности на основе создания

системы управления охраной труда и промышленной безопасностью (СУОТ и ПБ) в соответствии с рекомендациями ГОСТ 12.0.230-2007 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования», который гармонизирован с международным стандартом OHSAS 18001-99 Руководством международной организации труда (МОТ).

В 2006 году была разработана и внедрена СУОТ, а в 2007-м ОАО «НПК «Уралвагонзавод» одним из первых прошел процедуру сертификации СУОТ и ПБ, получил сертификат соответствия, который ежегодно подтверждается. Для обеспечения функционирования системы управления охраной труда разработаны и введены в действие 13 руководящих документов, регламентирующих элементы СУОТ. При создании СУОТ и ПБ в Обществе разработана и документально оформлена политика в области охраны труда. В каждом подразделении определены цели, направления и обязательства по обеспечению охраны труда. В СУОТ вовлечены все работники Общества – от генерального директора до рабочего. Каждый работник осуществляет свои исполнительские, управленческие и контрольные функции, чтобы не нарушать нормы безопасности, а если происшествие все же случилось, каждый специалист четко знает порядок своих действий.

Большое значение имеет организация контроля за соблюдением требований охраны труда. Особое внимание уделяется аттестации рабочих мест.

Действует УВЗ на основании лицензии и устава.

Предложенные нами мероприятия отвечают требованиям нормативно-правовых актов законодательства России и Свердловской области.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК «Уралвагонзавод»

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны.

Так, стоимость предложенных мероприятий составит 234150 рублей за 1 год.

Это стоимость проведения следующих мероприятий:

- Совмещение должностей сотрудников;
- Обучение сотрудников в центре подготовки персонала УВЗ;
- Стимулирование дополнительными днями к отпуску за сверхурочную деятельность;
- Внедрение технологии принятия решений и управления «ринги».

Суммы, рассчитанные на данные мероприятия, взяты из расчета оплаты труда и премиального фонда цеха № 330. Так, при нехватке персонала (в подразделение цеха требуется 2 сварщика) нет возможности принять на должность 2-х человек, так как ставка только 1, с окладом 26 тысяч. Если пройдут обучение на сварщиков рабочие, выполняющие обязанности сборщиков и будут допущены к этой деятельности, можно будет распределить эту ставку по 0,5 на 2-х человек, которые будут выполнять в режиме совместительства данные должностные обязанности.

Обучение по второй специальности в течении полугода с отрывом от производства - 44000 рублей (по данным ЦПП УВЗ).

Кроме того, получив две специальности, не только повышается самооценка рабочего, но и его уверенность в стабильности деятельности и экономическая социализация, так как теперь у него вдвое больше шансов устроиться, при необходимости на новую работу, в два раза больше вариантов.

Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и

эффективного использования человеческих ресурсов. Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой - работников. Следовательно, мотивация имеет как социальный, так и экономический характер.

Для решения стоящих перед организацией задач менеджеру из существующих систем и методов требуется выбрать те, которые ориентируют сотрудников на реализацию стратегических целей компании и соответствуют ее организационной структуре.

Для начала необходимо рассчитать затраты которые компания понесет в процессе реализации предложенных мероприятий.

1) За проведение обучения сотрудников на рабочем месте (без отрыва от производства) - к окладной части прибавить 10 %. Занятия по обучению проходит раз в 4 месяца, т.е. 3 раза в год.

Преподаватель ЦПП: $14000 \cdot 10/100 = 1400$ руб.

$(14000 + 1400) \cdot 3 = 46200$ руб.

Начальник отдела по работе с клиентами: $13500 \cdot 10/100 = 1350$ руб.

$(13500 + 1350) \cdot 3 = 44550$ руб.

Менеджер цеха: $18000 \cdot 10/100 = 1800$ руб.

$(18000 + 1800) \cdot 3 = 59400$ руб.

Итого: 150150 руб.

Экономическая эффективность - результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Расчет производится путем сравнения затрат с экономическим эффектом, как денежным выражением результата, рассчитанного путем прогнозирования, по формуле:

Эффективность (Э) = Результат (Р) / Затраты (З) * 100%.

$\text{Э} = (150150/26000) \cdot 100\% = 8,6 \%$

2) За обучение сотрудников вне рабочего места.

Оплата курсов: $22000 \cdot 2 = 44000$ руб.

Стимулирование дополнительными днями к отпуску за сверхурочную деятельность -14000 рублей в месяц – это те средства которые имеются в премиальном фонде в месяц. Их можно либо разделить на всех рабочих, либо доплачивать одному за сверхурочные часы (или двум рабочим), выполнившим какую либо деятельность, работу, дополнительно. Возможно, менять работников ежемесячно, один получает за сверхурочную работу по итогам месяца премию, другой день оплачивается к отпуску, или отгулы.

Таким образом, общая сумма затрат, на реализацию предложенных нами мероприятий составит 234150 рублей.

Тогда как, по данным нормативно-правовых документов цеха и бухгалтерской отчетности, данных отдела кадров и расчетчика цеха, потерянная прибыль от того, что работники проходят обучение с отрывом от производства составляет за полгода 120 000 тыс. рублей. Потерянная прибыль, по данным менеджера цеха, от отсутствия еще двух рабочих составляет 250 000 в год.

Таким образом, экономическая эффективность составит за год $370\,000 - 234\,150 = 135\,850$ рублей.

Выводы по второй главе

Нами были разобраны мероприятия по совершенствованию методов (организационные, экономические, социально-психологические) управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК Уралвагонзавод». В этих мероприятиях деятельность основывалась на: подготовке персонала к смежным профессиям, обучению, переводу персонала на легкий труд, а также работа в области системы мотивации персонала. Все это проводилось и основывалось на регламентирующих документах, локальных нормативных актах, коллективных договорах. Таким образом, нам удалось подсчитать ориентировочные затраты проведенных мероприятий за один год. Их сумма составит 234150 рублей. Наличие положительной экономической

эффективности (в сумме 135850 рублей) позволяет утверждать, что мероприятия являются эффективными.

Также совершенствование в области социальных и организационных методов имеют положительные воздействия на коллектив (способствует повышению уровня мотивации, работоспособности, возможностей карьерного развития на предприятии, реализации индивидуальных особенностей сотрудников, а также благоприятной обстановке в коллективе).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализируя характеристику деятельности цеха 330 АО «НПК «Уралвагонзавод» можно предположить что, это стабильно работающий структурный элемент АО «НПК «Уралвагонзавод». Здесь производится изготовление, сварка и сборка деталей и узлов. Основной целью работы цеха 330 является ведение хозяйственной деятельности, и выполнение бюджета с целью получения прибыли за счет превышения доходов от реализации произведенной продукции (работ, услуг) над расходами по ее производству.

По результатам анализа системы управления персоналом цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод» можно сделать вывод, что на предприятии применяются различные методы по отбору, набору персонала, ведутся мероприятия по сохранению кадрового потенциала, более того активно проводится аттестация в условиях динамично развивающейся экономики, что совершенно необходимо как для работодателя, так и для работника.

Целью исследования являлось изучение существующих методов управления персоналом, разработки мероприятий по их совершенствованию в подразделении цеха № 330 АО «НПК Уралвагонзавод». Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

1. Анализ теоретических источников в управлении персоналом;
2. Анализ существующих методов системы управления персоналом в подразделении цеха;
3. Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе;
4. Обоснование нормативно – правовой базы;
5. Расчёт социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 330 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Особую роль в этом играют управление персоналом, а также методы управления.

Определение «методы управления» данное Спивак В.А. взято за основу в этой работе. «Методы управления – это способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, руководителя на возглавляемый им коллектив»

Методы управления классифицируются по различным признакам. Так, нередко выделяют методы прямого и косвенного воздействия. Можно выделить методы формального и неформального воздействия.

Выделяют так же методы: организационные (в том числе административно-правовые); экономические; социально-психологические.

Таким образом, проанализировав методы управления, были выявлены проблемы в применении всех трех методов управления.

1. Анализ организационно-административных методов управления выявили такие проблемы как: нехватка персонала, отсутствие критериев по отбору, набору персонала, регламент не соответствует должностным инструкциям.

Мероприятия: Внести изменения в положения по отбору, набору персонала, разработать критерии по отбору, набору. Назначение на совмещение должностей.

2. Анализ экономических методов управления помог выявить проблемы: отсутствие мотивации работников, отсутствие дополнительного материального поощрения, премирование за выполнение плана, отсутствие саморазвития, отсутствие критериев стимулирования.

Мероприятия: разработать систему мотивации персонала на достижение материальных ценностей, повышение З./П., дополнительными

днями к отпуску, премирование за выполнение трудовых показателей, материальная помощь работникам.

3. Социально-психологические методы управления.
Проблемы: подготовка персонала на легкий труд. Совмещение должностей.

Мероприятия: Социально-психологическая поддержка пенсионеров в связи с переводом на легкий труд. Гарантия, стабильность рабочих мест. Совмещение должностей. Обучение имеющихся сотрудников в ЦПП, по вторым специальностям в связи с высвобождением ставок (занимающих пенсионерами) по соответствующей должности.

В этих мероприятиях деятельность основывалась на: подготовке персонала к смежным профессиям, обучению, переводу персонала на легкий труд, а также работа в области системы мотивации персонала. Все это проводилось и основывалось на регламентирующих документах, должностных инструкциях, трудовых кодексах РФ, локальных нормативных актах, трудовых договорах, коллективных договорах.

Таким образом, нам удалось подсчитать ориентировочные затраты проведенных мероприятий за один год. Их сумма составит 234150 рублей. Наличие положительной экономической эффективности (в сумме 135850 рублей) позволяет утверждать, что мероприятия являются эффективными.

Также совершенствование в области социальных и организационных методов имеют положительные воздействия на коллектив (способствует повышению уровня мотивации, работоспособности персонала, возможностей карьерного развития на предприятии, реализации индивидуальных особенностей сотрудников, а также формированию благоприятной обстановке в коллективе).

Цель работы достигнута. Поставленные задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Анисимов, В.М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы [Текст] / В.М. Анисимов. – М: Академия, 2013. – 258 с.
3. Бычин В. Б. Организация и нормирование труда: учебник для вузов [Текст] / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова, Ю. Г. Одегов – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2005.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
5. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник [Текст] / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.П. Бычков, В.М.
7. Веснин, К.А. Управление персоналом [Текст] / К.А. Веснин. – М.: Академия, 2011.–314 с.
8. Виханский, О.С. Управление персоналом [Текст] / О.С. Виханский. – М.: ИНФРА, 2014. – 268 с.
9. Володина, Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н.В. Володина. – М.: Эксмо, 2012. – 238 с.
10. Володина, Н.А. Цели и инструменты адаптационных программ [Текст] / Н.А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №9. – С. 14-18
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

12. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник [Текст] / В.Р.Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.
13. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие [Текст] / Х.Т. Грэхем, Р. Беннет, Пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 351 с.
14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие [Текст] / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
15. Гаврилова, Ж.А. Развитие персонала в период адаптации [Текст] / Ж.А. Гаврилова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – С. 14–
16. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник [Текст] / Б. М. Генкин. –5-е изд., доп. – М.: НОРМА, 2005. – 402 с.
17. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник [Текст] / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
18. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. – М.: Дело, 2013. – 304с.
19. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие [Текст] / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
20. Занько, Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж [Текст] / Д.И. Занько. – М.: Вершина, 2013. – 240 с.
21. Каланчин, А. Управление процедурой адаптации работника в организации [Текст] / А. Каланчин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №11. – С. 14
22. Козлова, Л.А. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала компании [Текст] / Л.А. Козлова. – М: ИНФРА-М, 2014. – 230с.
23. Кузнецов, П.С. Концепция социальной адаптации [Текст] / П.С. Кузнецов. – Саратов: Саратов, 2014. –200 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.

25. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.
26. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013.- 80 с.
27. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие [Текст] / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
28. Колосова М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода [Текст] // «Управление персоналом», № 16, 2008.
29. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации [Текст] // под общ. ред. В.И. Шкатуллы – М.: «Норма», 2007.
30. Королева А. Моделирование организационной структуры управления хлебопекарного предприятия с использованием SADT-методологии [Текст] // «Управление персоналом», № 23, 2008.
31. Либерман И.А. Методы внутреннего контроля численности административно-управленческих работников предприятий и организаций [Текст] // «Финансовые и бухгалтерские консультации», № 8, 2008.
32. Липатов, В.С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст] / В.С. Липатов. – М.: Феникс, 2013. – 128 с.
33. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник [Текст] / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.
34. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. [Текст] / В.М.Маслова. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.
35. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

36. Медведев, В.И. Адаптация человека [Текст] / В.И. Медведев. – СПб.: Институт мозга человека, 2013. – 208 с.
37. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров [Текст] / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
38. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. Пособие [Текст] / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. - 342 с.
39. Оксинайд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие [Текст] / К.Э. Оксинайд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
40. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом [Текст] / В.К. Потемкин. - М.: Питер, 2010. - 426 с.
41. Растигеев, А.П. Социальная адаптация и ответственность личности [Текст] / А.П. Растигеев. – М: Инфра-М, 2014. – 138 с.
42. Спивак В.А. Управление персоналом. [Текст] / Учебное пособие. - Москва: Эксмо, 2010. - 226 с.
43. Управление персоналом: учебник для бакалавров: для студ. вузов [Текст] / под ред. А.А. Литвинюка. - М.: Юрайт, 2012. - 434 с.
44. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., пераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 365с.
45. Чашина О. Научная организация труда в системе управления персоналом компании [Текст] // «Управление персоналом», № 12, июнь 2007.

46. Янин, Г.И. Диагностика процессов организационной адаптации и технология ее оптимизации [Текст] / Г.И. Янин. – М.: Инфра-М, 2013. – 258с.
47. Абакумова, Н. Адаптация персонала в торговых компаниях / Н. Абакумова. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.hr100.ru/>
48. Задора, В. Новый взгляд на адаптацию персонала / В. Задора. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.hr100.ru/>
49. Казарин, М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг / М. Казарин. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/>
50. Коханов, Е.В. Критерии адаптация персонала / Е.В. Коханов. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.hr100.ru/>
51. Малинина, Е. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа / Е. Малинина. [Электронный ресурс] <http://www.hr100.ru/>
52. Официальный сайт, АО «НПК» «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс] / www.UVZ
53. Управление персоналом. Словарь справочник [Электронный ресурс] <http://psyfactor.org> / 2016.
54. Управление персоналом: Учебник для аспирантов [Электронный ресурс] [http://www. 11.1031 \Управление персоналом/ index.html](http://www.11.1031\Управление%20персоналом/index.html)
55. Шведова, Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников / Т.О. Шведова. [Электронный ресурс] <http://www.hrm.ru>
56. HR-Портал [Электронный ресурс]: HR-Сообщество и Публикации – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Матрица анализа внешней среды организации

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1	2	3	4	5
1. Рынок					
1.1. Хорошо ли организация знает свой рынок?	совсем не знает	не знает	имеет отдаленное представление	хорошо знает	владеет полной и системной информацией о состоянии рынка
1.2. Каковы перспективы развития отрасли?	падение объемов более чем на 5%	падение на 1-2%	без изменений	рост на 1-5%	рост свыше 5%
1.3. Как изменилась доля организации на рынке?	уменьшилась более чем на 10%	уменьшилось до 10%	без изменений	рост до 10%	рост свыше 10%
2. Конкуренты					
2.1. Сколько конкурентов на рынке?	свыше 20 конкурентов	от 11 до 20 конкурентов	от 5 до 10 конкурентов	от 1 до 5 конкурентов	нет конкурентов
2.2. Каковы затраты на НИОКР в сравнении с конкурентами в процентном соотношении?	менее 25%	25%	50%	75%	100%
2.3. Имеет ли организация конкурентные преимущества?	нет	незначительные	аналогичные с конкурентами	значительные	определяющие лидирующие позиции
3. Потребители					
3.1. Когда в последний раз производилось изучение потребительских предпочтений и	никогда	более 3 лет назад	1 год назад	в этом году	в прошлом месяце

удовлетворенно стью производимым продуктом?					
3.2. Отслеживает ли организация социально-экономические изменения в сегментах рынка?	нет	периодичес ки	бессистемн о	имеет представле ние	одно из приоритетных направлений информационн ого обеспечения принятия решений
4. Сбыт					
4.1. Каковы возможности организации в прогнозировании и объемах продаж?	не определяется	определяетс я с учетом результатов продаж организации прошедшег о периода	определяет ся с сравнении с продажами конкурент ов	определяетс я с учетом тенденций рынка	определяется с применением экономико- математическ их моделей к накопленной информации
4.2. Каковы сезонные колебания в отрасли?	непрогнозируе мые, существенны е	значительн ые	умеренные	незначитель ные	без изменений
4.3. Каковы долгосрочные колебания спроса?	непрогнозируе мые, существенны е	значительн ые	умеренные	незначитель ные	без изменений и негативных последствий
4.4. Знает ли организация, как потребители получают информацию о продукте?	нет	только для отдельных групп потребителе й	имеет представле ние	часть информации для потребителя подготовлен а самой организацие й	организация контролирует информацио нные каналы
5. Общие тенденции					
5.1. Каковы политико-правовые изменения в обществе?	непрогнозируе мые, существенны е	значительн ые	умеренные	незначитель ные	без изменений и негативных последствий

5.2. Каковы экономические изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
5.3. Каковы законодательные изменения?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
Сумма баллов:	50				

Примечание: для проектирования профиля взаимодействия организации с внешней средой, зоны ответов выделены цветом, характеризующих деятельность организации.

75 - 50 баллов – проектируемое и эффективное взаимодействие организации с внешней средой;

49 - 30 баллов – взаимодействие с внешней средой встраивается только при возникновении стратегических проблем организации;

менее 29 баллов – взаимодействие с внешней средой спонтанное, не позволяет создать основу для информационного обеспечения принятия управленческих решений.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета по методам управления персоналом

1	Вы довольны стилем управления начальников организации, где Вы работаете?
<input type="radio"/>	Доволен/льна
<input type="radio"/>	Скорее доволен/льна
<input type="radio"/>	Ни то, ни другое
<input type="radio"/>	Скорее недоволен/льна
<input type="radio"/>	Недоволен/льна
2	Как часто в течение типичной недели Вы чувствуете перегрузку или стресс?
<input type="radio"/>	Совсем не чувствую
<input type="radio"/>	Не часто
<input type="radio"/>	Время от времени
<input type="radio"/>	Очень часто
3	Вы получаете за свою работу адекватную зарплату?
<input type="radio"/>	Безусловно да
<input type="radio"/>	Да
<input type="radio"/>	Скорее да
<input type="radio"/>	Скорее нет
<input type="radio"/>	Нет
<input type="radio"/>	Безусловно нет
4	Готовы ли Вы приступить к новым полномочиям по просьбе работодателя?
<input type="radio"/>	Да, конечно
<input type="radio"/>	Да
<input type="radio"/>	Скорее да
<input type="radio"/>	Скорее нет
<input type="radio"/>	Нет
<input type="radio"/>	Совсем нет
5	В какой степени Ваши коллеги ценят на работе Ваше мнение?
<input type="radio"/>	Очень ценят
<input type="radio"/>	Более, чем мнения других сотрудников
<input type="radio"/>	Почти одинаково, как и мнения других сотрудников
<input type="radio"/>	Меньше, чем мнения других сотрудников
<input type="radio"/>	Совсем не ценят
6	Вы довольны льготами для сотрудников?
<input type="radio"/>	Да, очень
<input type="radio"/>	Да
<input type="radio"/>	Скорее да
<input type="radio"/>	Скорее нет
<input type="radio"/>	Нет
<input type="radio"/>	Совсем нет
7	Вас устраивают административно-правовые методы управления со стороны

	вашего работодателя?
<input type="radio"/>	Естественно да
<input type="radio"/>	Да
<input type="radio"/>	Скорее да
<input type="radio"/>	Скорее нет
<input type="radio"/>	Нет
<input type="radio"/>	Совсем нет
8	Часто ли у Вас возникают конфликты и разногласия между сотрудниками?
<input type="radio"/>	Естественно да
<input type="radio"/>	Да
<input type="radio"/>	Скорее да
<input type="radio"/>	Скорее нет
<input type="radio"/>	Нет
<input type="radio"/>	Совсем нет
9	Устраивает ли Вас положение о мотивации работников на предприятии?
<input type="radio"/>	Да, конечно
<input type="radio"/>	Да
<input type="radio"/>	Скорее да
<input type="radio"/>	Скорее нет
<input type="radio"/>	Нет
<input type="radio"/>	Совсем нет
10	Как быстро Вы успеваете адаптироваться к меняющимся приоритетам?
<input type="radio"/>	Очень быстро
<input type="radio"/>	Быстро
<input type="radio"/>	Скорее быстро
<input type="radio"/>	Скорее медленно
<input type="radio"/>	Медленно
<input type="radio"/>	Очень медленно
11	Берет Ваш начальник, решая проблему, во внимание Ваше мнение?
<input type="radio"/>	Всегда
<input type="radio"/>	Да, иногда
<input type="radio"/>	Изредка
<input type="radio"/>	Никогда
12	Устраивает ли Вас политика премий, льгот и компенсации?
<input type="radio"/>	Абсолютно устраивает
<input type="radio"/>	Вполне устраивает
<input type="radio"/>	Не устраивает
<input type="radio"/>	Абсолютно не устраивает

Все вопросы, заданные в анкете можно определить по трем основным методам управления (1,4,7,10-организационно-административные; 3,6,9,12-экономические; 2,5,8,11 социально-психологические). А также выявить из числа опрошиваемых людей то, какие методы имеют большее влияние, более применяемы и имеют доминирующее положение в подразделении.

Оценка системы мотивации труда в ОАО «НПК «Уралвагонзавод»

Средства положительного воздействия	Меры негативного воздействия
<i>Административно-организационные методы</i>	
Устные благодарности: объявляются отличившимся работникам на общих собраниях за эффективно решенные задачи. Применяются в полном объеме	Замечания – объявляются сотрудникам при неэффективном решении задач. Применяются в полном объеме
Грамоты за добросовестный труд – один раз в квартал выдаются наиболее результативным сотрудникам по рекомендации начальника подразделения. Применяются в полном объеме	Выговоры – предъявляются за нарушение трудовой дисциплины или за решения, повлекшие убытки предприятия. Применяются не в полном объеме ввиду того, что руководство идет навстречу сотрудникам, стараясь решить вопросы более мягким способом
Обучение и повышение квалификации – внутрифирменное обучение проводится для новых сотрудников, а также в рамках проведения различных тренингов, внешнее обучение – раз в год для начальников подразделений в соответствии с профилем работ. Следует отметить, что в полном объеме применяется лишь внутрифирменное обучение новых сотрудников. Количество тренингов и внешнее обучение недостаточное ввиду экономии бюджета.	Увольнения – в соответствии с законодательством за нарушение трудовой дисциплины. Применяются не в полном объеме ввиду того, что руководство идет навстречу сотрудникам, стараясь решить вопросы более мягким способом
<i>Экономические методы</i>	
Достойная оплата труда – ежегодный пересмотр заработной платы в соответствии с экономической ситуацией. Применяется в полном объеме	Вычеты из заработной платы в случае потери материальных ценностей. Применяются не в полном объеме ввиду того, что руководство идет навстречу сотрудникам, стараясь решить вопросы более мягким способом
Премирование за выполнение плана – дополнительные материальные поощрения в рамках утвержденного бюджета. Применяется в полном объеме	Лишение премий или сокращение их размера – при невыполнении поставленных задач и плана. Применяется в полном объеме
Материальная помощь – выдается при значимых событиях в жизни сотрудников (свадьба, похороны,	

<p>женитьба, рождение ребенка и проч.). Материальная помощь составляет 3000 руб. едино разово. Применяется в полном объеме</p>	
<i>Социально - психологические методы</i>	
<p>Справедливость – объективный подход к решению проблем сотрудников. Применяется в полном объеме</p>	<p>Недостаточное внимание к оснащению некоторых рабочих мест. Данная проблема существует, решается.</p>
<p>Корпоративный дух – проведение совместных тренингов на сплочение, проведение корпоративных праздников, туристические поездки, софинансирование культурных программ (походы в театр и проч.). Применяется не в полном объеме ввиду экономии бюджета</p>	
<p>Стабильность рабочего места. Применяется в полном объеме</p>	
<p>Своевременная выплата заработной платы. Применяется в полном объеме</p>	

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
<i>1. Авторитарный стиль управления</i>	-стиль деятельности руководителя (менеджера), в основе которого лежит абсолютизация принципа единоначалия и полное отрицание коллегиальных (коллективных) методов принятия решений.	Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник /- В.Р.Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.
<i>2. Адаптация</i>	-это процесс активно приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.	Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина Управление адаптацией персонала : учебное пособие / -Вологда : Легия, 2010. – 233с.
<i>3. Адаптация профессиональная</i>	-один из видов трудовой адаптации, предполагающий доработку трудовых способностей персонала (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.).	Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина Управление адаптацией персонала : учебное пособие / -Вологда : Легия, 2010. – 233с
<i>4. Административный метод управления</i>	-основывается на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.	Семенов А. К., Набоков В. И.. Основы менеджмента: Учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». — 556 с., 2008
<i>5. Административно-управленческие методы</i>	-способы непосредственного (прямого), оперативного воздействия на управляемый объект в целях обеспечения однозначного поведения и действия исполнителей в данной ситуации, в достижении соответствующего результата.	HR-Портал [Электронный ресурс]: HR-Сообщество и Публикации – Режим доступа: http://hr-portal.ru
<i>6. Аттестация персонала</i>	-процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работника, качеств труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.	Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с

7. <i>Аттестация</i>	а) одно из правовых средств изменения условий договора (контракта) между государственным служащим и государственным органом, б) процесс, благодаря которому совершенствуется деятельность государственного органа по подбору, расстановке кадров, повышению квалификации государственных служащих, по определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности, в) проверка деловых качеств и квалификации государственного служащего путем периодической оценки знаний, опыта, навыков и способностей к выполнению служебных обязанностей по определенной специальности и должности, проводится в целях воспитания кадров, стимулирования роста их квалификации и повышения ответственности за порученное дело, развития инициативы и творческой активности.	Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с
8. <i>Методы управления персоналом</i>	-это способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, руководителя на возглавляемый им коллектив.	Спивак В.А. Управление персоналом. Учебное пособие. - Москва: Эксмо, 2010. - 226 с. ISBN 978-5-699-29059-8
9. <i>Методы управления персоналом административные</i>	-ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.	Спивак В.А. Управление персоналом. Учебное пособие. - Москва: Эксмо, 2010. - 226 с. ISBN 978-5-699-29059-8
10. <i>Методы управления персоналом социально-психологические</i>	-основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Как и экономические методы управления персоналом, носят косвенный характер. Нельзя рассчитывать на автоматическое	Спивак В.А. Управление персоналом. Учебное пособие. - Москва: Эксмо, 2010. - 226 с. ISBN 978-5-699-29059-8

	действие этих методов и трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.	
<i>11. Методы управления персоналом экономические</i>	-основаны на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников, на использовании экономического механизма управления. Как и социально-психологические методы управления персоналом, носят косвенный характер. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.	Спивак В.А. Управление персоналом. Учебное пособие. - Москва: Эксмо, 2010. - 226 с. ISBN 978-5-699-29059-8
<i>12. Мотивы</i>	-внутренняя сила, побуждающая человека к осуществлению определенных действий; побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под воздействием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое придет на смену потребностей при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия.	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина [и др.]. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 398 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
<i>13. Наблюдение</i>	-метод сбора первичной социальной информации путем прямой и непосредственной регистрации исследователем событий и условий на местах.	Управление персоналом. Словарь справочник [Электронный ресурс] http://psyfactor.org / 2016.
<i>14. Набор кадров</i>	-массовый прием на работу персонала в какую-либо организацию. Н.К. предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма и отбора персонала. Этот процесс включает: 1) анализ потребности в кадрах — общий анализ настоящих и будущих потребностей; 2) определение требований к персоналу — точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы и личностной спецификации, а также определение сроков и условий набора; 3) определение основных источников поступления кандидатов; 4) выбор методик отбора кадров.	Управление персоналом. Словарь справочник [Электронный ресурс] http://psyfactor.org / 2016.

<p><i>15. Подбор и расстановка кадров</i></p>	<p>-одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка, поскольку отбор — это выделение кого-либо из общего числа.</p>	<p>HR-Портал [Электронный ресурс]: HR-Сообщество и Публикации – Режим доступа: http://hr-portal.ru</p>
---	--	--